

## Impacto dos Relacionamentos Colaborativos nos Custos de Transação: O Caso do Arranjo Produtivo de Nova Serrana (MG)

Autoria: Ramon Silva Leite, Roberto Giro Moori

### Resumo

Este estudo teve por objetivo verificar o impacto dos relacionamentos colaborativos entre fornecedores e fabricantes de calçados do arranjo produtivo de Nova Serrana (MG) nos custos de transação, sob o ponto de vista dos gestores dos fabricantes. Para tanto se utilizou de uma amostra composta de 14 empresas. Os dados, coletados por meio de entrevistas em profundidade e tratados pela técnica da análise de conteúdo, revelaram que: a) as empresas menores mantêm relações consideradas de mercado, o que as leva a ter maiores custos de transação. Essa forma de relacionamento é adotada tanto por opção dos gestores como pela assimetria de poder entre os fornecedores e os clientes; b) as empresas de médio e grande porte optaram por relacionamentos mais colaborativos como mecanismo para reduzir custos de transação dos fabricantes bem como custo de desenvolvimento de novos produtos. Esses resultados apontaram que a forma como os fabricantes se relacionava com seus fornecedores pareceu determinar o desempenho das empresas, ou seja, adotando relacionamentos mais colaborativos com os fornecedores, os fabricantes acabavam reduzindo seus custos de transação e desenvolvimento de produtos, o que as levaram a ter desempenhos melhores.

### 1 Introdução

A indústria calçadista tem um importante papel na economia brasileira, levando-se em consideração a quantidade produzida e o volume transacionado nas exportações (CORRÊA, 2001). É possível contabilizar, dentro da perspectiva de cadeias produtivas, a sua rede de fornecedores de componentes com mais de 300 indústrias de diversos segmentos, mais de 100 empresas de máquinas e equipamentos e outras 400 especializadas no curtimento/acabamento do couro (FIEMG, 2004).

No entanto, o setor calçadista brasileiro vem passando por profundas mudanças. A globalização e a emergência das economias asiáticas, principalmente a chinesa, têm influenciado de forma negativa as exportações de calçados brasileiros. Enquanto nos últimos seis anos as exportações brasileiras, de uma forma geral, cresceram 150%, as exportações de calçados tiveram um resultado bem inferior, com um crescimento de 20%. Além disso, atualmente os fabricantes nacionais têm visto também as vendas para o mercado interno serem prejudicadas, com a entrada de diversos calçados importados (ABICALÇADOS, 2007).

Em Minas Gerais, Nova Serrana destaca-se como principal arranjo produtivo do setor calçadista, reunindo cerca de 850 empresas de calçados, responsáveis pela produção de 77 milhões de pares por ano (FIEMG, 2004). Esse arranjo produtivo, assim como Franca e Novo Hamburgo, tem sofrido com a concorrência internacional. Como resposta, algumas medidas tem sido tomadas, como a transferência da produção para regiões com mão-de-obra de menor custo, importação de componentes ou mesmo a transferência da produção para outros países. No entanto, a preocupação maior está em elevar a competitividade do setor. Para Ferraz *et al.* (1996, p. 22) a formação de amplas parcerias envolvendo produtores e fornecedores conduz a relações inter-setoriais fortemente sinérgicas, criando condições estruturais adequadas para o incremento da competitividade. Segundo os autores, a cooperação entre compradores e vendedores pode ser considerada uma importante fonte de competitividade para a indústria. No mesmo sentido, Dyer (1996) salienta que a integração dos diferentes processos produtivos por meio do comportamento colaborativo reduz os custos de transação e, por consequência, aumenta as medidas de desempenho.

Segundo Zawislak e Ruffoni (2001) a partir do conceito de custos de transação buscou-se entender qual seria a melhor alternativa entre o poder do mercado e o das firmas (hierarquia) na definição de rumos mais eficientes para a realização da atividade econômica.

Esta alternativa seria uma situação intermediária de governança, definida como uma relação colaborativa. Considera-se que relacionamentos colaborativos seria uma estrutura de governança que fornece benefícios que não seriam obtidos pelas alternativas. Nesse sentido, relacionamentos assim favorecem a redução dos custos de transação, assim como facilitam a adaptação às mudanças do mercado, o que seria uma importante vantagem competitiva, capaz de levar as firmas optantes por esse tipo de governança a um desempenho superior.

Com base nessa visão, percebe-se que relacionamentos colaborativos entre fornecedores e clientes tem sido uma estrutura de governança encontrada pelas empresas para atuarem de uma maneira mais coesa, ao mesmo tempo em que procuram obter benefícios mútuos. Essa estrutura pode ser considerada como uma forma híbrida, diferente de mercado e hierarquia.

A fim de fundamentar o estudo sobre relacionamentos colaborativos no Brasil de uma base empírica, esse estudo pretendeu analisar o relacionamento entre indústrias calçadistas e seus fornecedores. Observa-se que, apesar do desenvolvimento teórico e prático da noção de relacionamentos colaborativos, essa questão ainda não é uma prática universal, sendo comum observarem-se exemplos de empresas que ainda se apóiam em relações mais transacionais e competitivas (CANNON; PERREAULT, 1999). Baseado nessas considerações, e partindo-se da premissa básica de que relacionamentos colaborativos é um importante instrumento para reduzir custos de transação, a questão formulada para o presente estudo foi: “o relacionamento colaborativo entre fornecedores e fabricantes de calçados do arranjo produtivo de Nova Serrana (MG), sob o ponto de vista dos gestores dos fabricantes, conduz à redução dos custos de transação?” Responder a esta pergunta objetivou mapear as principais variáveis do relacionamento colaborativo, de tal sorte que possa enriquecer a reflexão sobre sua eficiência na redução dos custos de transação.

O trabalho encontra-se dividido em cinco partes fundamentais além dessa introdução. Na primeira delas é apresentada uma revisão teórica a respeito da Teoria dos Custos de Transação, Relacionamentos Colaborativos e Estudos Empíricos Anteriores. A segunda parte caracteriza o arranjo produtivo de Nova Serrana (MG). A terceira parte explicita os procedimentos metodológicos utilizados. A Quarta seção se ocupa da análise dos dados e resultados. Na última parte são feitas as conclusões.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esse trabalho tem a teoria dos custos de transação como parte central, no que se refere ao comportamento colaborativo dos atores envolvidos nas atividades empresariais. Conforme salienta Vieira (2006), a teoria dos custos de transação é uma importante teoria de análise dos relacionamentos entre clientes e fornecedores. Posteriormente é feita uma revisão a respeito dos pressupostos do relacionamento colaborativo, para então abordar os trabalhos empíricos realizados anteriormente.

### **2.1 Teoria dos Custos de Transação**

Uma perspectiva teórica comum de se analisar relacionamentos colaborativos entre fornecedores e clientes, segundo Håkansson e Snehota (1995), é encontrada na Teoria dos Custos de Transação. A essência dessa teoria é que as transações com diferentes características precisam de diferentes mecanismos de governança, variando de hierarquia a coordenadas pelo mercado e sustentadas em dois pressupostos comportamentais: a racionalidade limitada dos agentes econômicos e no oportunismo presente nas ações dos agentes econômicos (WILLIAMSON, 1985).

A racionalidade limitada se refere à incapacidade dos atores econômicos de formular e resolver problemas complexos e em processar as informações. A possibilidade de oportunismo, através da manipulação ou sigilo de intenções e/ou informações, com o intuito de obter vantagens além do escopo inicial do contrato, pode gerar conflitos entre os

envolvidos na transação. Como contratos legais são onerosos, outros modos de governança se tornam mais convenientes, ou seja, as firmas devem buscar estruturas de governança que regulem o comportamento das partes, de modo a atenuar os custos de transação. A escolha da estrutura de governança depende de três atributos das transações: frequência, incerteza e especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1985). Dessa forma a teoria dos custos de transação trata a eficiência econômica em termos dos custos inerentes às transações e que são reflexos da incerteza do ambiente, da especificidade dos ativos envolvidos e da frequência com que as transações são efetuadas. Os custos de transação podem ser *ex-ante* ou *ex-post*.

Custos de transação *ex-ante* se referem aos esforços empreendidos pela empresa para a identificação dos fornecedores, na obtenção de informações, na redação dos contratos, negociações e as salvaguardas necessárias a todo e qualquer acordo. Os custos de transação *ex-post* consideram os custos de oportunismo e estão relacionados com os esforços para corrigir problemas de ajustes dos contratos, a adaptação às mudanças, o estabelecimento e gerenciamento das estruturas de governança e o monitoramento.

Williamson (1985) apresentou três possíveis formas de governança: o mercado, a hierarquia e as formas híbridas. A escolha entre cada uma dessas formas dependeria de uma análise dos custos de produção e de transação da firma.

Há várias razões pelas quais as firmas desenvolvem certas atividades internamente (hierarquia). O mercado pode ser considerado ineficiente em certas circunstâncias, devido a fatores humanos e ambientais. Inicialmente, quanto mais customizado for o produto ou serviço, maior será o investimento em ativos específicos, o que aumenta o risco de oportunismo. Dessa forma, ou a empresa terceiriza completamente a atividade ou irá pagar mais caro, pois salvaguardas terão que ser colocadas.

Segundo, mesmo sem oportunismo, os custos de transação aumentam quando o relacionamento entre empresas requer maiores esforços de coordenação. Quando o ambiente é caracterizado por complexidade e incerteza, a racionalidade limitada faz com que seja muito oneroso desenvolver e negociar contratos viáveis. O oportunismo, na hierarquia, pode ser enfrentado com mais eficácia porque esta pode, através de auditoria, coibir a apropriação ilegal de receitas por parte de subgrupos dentro dela.

No entanto, há também deficiências para as organizações que optam pela hierarquia. Inicialmente os mercados frequentemente não operam tão rigidamente e as organizações não funcionam tão calmamente como preconizadas pelos modelos extremos idealizados. Na verdade o controle interno se torna mais difícil quando as organizações crescem, o que aumenta os custos de transação. Além disso, o oportunismo também pode ser reduzido na medida em que há interesse das partes em manter as condições para futuros negócios, além do efeito da reputação da firma em negociar com outras empresas.

As formas híbridas são consideradas por Williamson (1996), como uma estrutura de governança com propriedades distintas de mercados e hierarquias, por serem especializadas em lidar com a dependência entre os envolvidos, mas sem ir tão longe como a integração vertical. Situadas entre o mercado puro e a integração vertical, são as que apresentam algumas das mais importantes contribuições para o entendimento da coordenação dos arranjos cooperativos (GRASSI, 2003).

Para Williamson (1996) as formas híbridas realçam a capacidade das firmas de lidarem com distúrbios que os mercados à vista poderiam não ter facilmente, enquanto mantêm os incentivos que a integração pura não tem. Para esse autor, as formas híbridas são mais adequadas em ambientes nos quais os efeitos de reputação interfirmas são maiores, já que a reputação reduz o comportamento oportunista. Já Grassi (2003) salienta que a troca de informações é essencial para a existência e estabilidade das formas híbridas.

Para Bouvier-Patron (1993), diferente do argumento desenvolvido por Williamson de que as formas de coordenação híbridas tendem a ser transitórias, a cooperação resultante

dessas formas pode resultar em relações estáveis, e a estabilidade da relação permite engajar um aprendizado relacional que completa a aprendizagem no seio da organização interna.

Sob a questão das formas híbridas e de cooperação entre os envolvidos, Dyer (1997) verificou que os custos de transação não necessariamente aumentam com um incremento nos investimentos específicos à relação. Na verdade, para esse autor, através de relações de colaboração interfirmas, é possível obter alta especificidade de ativos e baixos custos de transação, o que parece inconsistente com a teoria dos custos de transação.

Conforme observado por Ménard (2004), as formas híbridas podem assumir diversos formatos e receberem diferentes nomenclaturas. Para o presente trabalho, considera-se que relacionamentos colaborativos seria uma forma híbrida que combinaria as vantagens tanto da hierarquia quanto do mercado. Com base nessas considerações, surge a necessidade de uma discussão mais aprofundada a respeito dos relacionamentos colaborativos entre clientes e fornecedores, que é tratado no próximo tópico.

## 2.2 Relacionamentos Colaborativos

Muitas empresas têm procurado concentrar suas compras em um número menor de fornecedores, desenvolvendo com esses relacionamentos mais colaborativos e de longo prazo (FORD *et al.*, 2003). Isso se deve ao fato de que as empresas perceberam a importância cada vez maior dos fornecedores em seus negócios. Atualmente os fornecedores participam de forma mais ativa no dia-a-dia de seus clientes, ajudando-os no desenvolvimento de novos produtos e no ganho de produtividade, através de técnicas de gestão.

Richardson (1972) foi um dos primeiros pesquisadores a tratar, de forma teórica, a interdependência empresarial e a colaboração entre empresas, em oposição à idéia de supremacia do mecanismo de preços. Na década de 80 alguns trabalhos como Spekman (1988), Ohmae (1989) e Landeros e Monckza (1989) já discutiam colaboração, utilizando termos similares como parcerias, relações integradas entre clientes e fornecedores, cooperação, coalizão, etc. (VIEIRA, 2006). Richardson (1972) ressaltou a maior estabilidade das expectativas da demanda e a maior facilidade do planejamento empresarial, conseqüentemente, podendo efetivar-se tanto a partir da confiança inter-parceiros quanto através de acordos formais, como contratos de longo prazo ou de participações cruzadas de capital. A lógica que sustenta as atividades colaborativas vai além das relações de compra e venda, assumindo a produção como uma multiplicidade de atividades industriais e competências necessárias à sua execução.

Os custos de transação envolvidos na gestão de um número muito grande de fornecedores, segundo Williamson (1985), geralmente ultrapassam os benefícios decorrentes da redução de custos gerados por essa política, o que pode levar as empresas a uma redução do número de fornecedores e, dessa forma, desenvolverem com essas relações mais próximas. Bronzo (2004) salienta ainda que, além dos custos de transação relativos às atividades de produção, relacionamentos colaborativos têm influência também nos custos das atividades de inovação. Essa influência é uma exigência por parte das organizações clientes para uma participação crescente dos fornecedores nos processos conjuntos de P&D e em alianças estratégicas orientadas para a redução do *lead time* da inovação, para as práticas de produção conjunta e para a troca de informações relativas aos produtos e à demanda.

Seguindo o mesmo raciocínio, Metcalf *et al.* (1992) alegam que compradores e vendedores, pressionados a atender a demanda em uma competição global, estão, progressivamente, desenvolvendo esforços colaborativos a fim de produzir produtos de qualidade e, ao mesmo tempo, reduzir custos. Nesse sentido, vários fabricantes têm adotado diversas estratégias as quais criam relações do tipo parcerias. De acordo com Bronzo (2004), em relacionamentos assim os processos de aprendizagem ou o desenvolvimento de competências particulares costumam ser mais proeminentes que objetivos exclusivos de

eficiência no tocante a custos. Além disso, os contratos tendem a ser mais flexíveis ou a apresentar um nível menor de especificações.

Para Ferraz *et al.* (1996 p.22) a intensificação da cooperação vertical é um traço marcante das configurações industriais competitivas. Em praticamente todos os setores da atividade industrial constata-se a presença de formas avançadas de articulação entre empresas. Nesse mesmo sentido, Bronzo (2004) salienta que os relacionamentos colaborativos, a nível setorial, têm como objetivo criar ambientes mais eficientes para os processos de inovação e produção, favorecendo assim o desenvolvimento de cadeias produtivas mais organizadas e com maior diferencial competitivo.

Pressupõe-se ainda que, em um relacionamento colaborativo, os produtos serão fornecidos dentro dos padrões previamente estabelecidos, o que evita custos com verificação e ou devolução dos produtos (FORD, 1980). Essa relação pode, ainda, ajudar a empresa a obter vantagens competitivas. Em mercados onde a oferta de insumos é restrita, a manutenção desses relacionamentos com fornecedores torna-se um importante fator de competitividade (BRONZO, 2004).

Relacionamentos dessa forma devem estar embasados na cooperação mútua, entendido que os mesmos fazem parte de um sistema maior, onde as partes estão inter-relacionadas, ou seja, as ações de um interferem na atuação do outro. Assim, negociações do tipo ganhar-perder não devem fazer parte da rotina e, sim ações de colaboração, já que, conforme afirmam Claro e Claro (2004), relacionamento colaborativo entre fornecedor e comprador representa um ativo importante da empresa e deve ser tratado com lógica similar àquela aplicada a qualquer outro tipo de investimento. Buscar uma estratégia colaborativa em substituição a uma estratégia adversária no relacionamento entre compradores e fornecedores é um importante passo na direção de relacionamentos evoluídos.

Metcalf, *et al.* (1992) salientam que o sucesso de um relacionamento desses requer uma cooperação mútua entre compradores e vendedores, no lugar do modo tradicional de interação entre compradores e vendedores, o qual, frequentemente, enfatiza um relacionamento de adversários entre as duas partes. Dessa forma, as relações distantes do passado dão espaço para relações mais próximas de cooperação entre compradores e vendedores, orientados pela percepção de que existem benefícios maiores a serem obtidos por tais relacionamentos. Porém, conforme lembra os autores, é fundamental entender os fatores que são realmente importantes para desenvolver e manter relacionamentos mais próximos entre compradores e vendedores.

Claro e Claro (2004) acrescentam ainda que, ao se analisar relacionamentos colaborativos, é importante ainda considerar duas variáveis: tempo de relacionamento e porte da empresa. Para esses autores, a duração do relacionamento pode influenciar positivamente o comportamento colaborativo da empresa. Já em relação ao porte da empresa, supõe-se que “determinadas empresas se tornaram maiores em virtude de suas realizações e conquistas e, portanto, experimentaram maior grau de colaboração com seus fornecedores” (p. 71).

### **2.3 Estudos Empíricos Anteriores sobre Relacionamentos Colaborativos sobre custo de transação**

Estudos têm comprovado que relacionamentos de longo prazo com fornecedores, baseados na colaboração, levam a desempenhos superiores (CHEN *et al.*, 2004; METCALF *et al.*, 1992; DYER, 1997).

Chen *et al.* (2004) salientam, ainda, que relacionamentos mais próximos com fornecedores pode ser fonte de vantagem competitiva sustentável. As firmas que enfatizam relacionamentos colaborativos entre parceiros da cadeia de suprimentos tendem a ter maiores benefícios econômicos, comparado com outras empresas que mantêm relacionamentos tradicionais, do tipo ganhar-perder.

Segundo Gimenez e Ventura (2005) relacionamentos colaborativos entre os membros de uma cadeia de suprimentos contribui para reduzir custos, obter melhores níveis de estoque e reduzir custos de produção. Dyer (1996) verificou que a integração dos diferentes processos produtivos por meio do comportamento colaborativo reduz os riscos financeiros investidos na produção e, por consequência, aumenta as medidas de desempenho empresarial.

Larson (1992) verificou que a natureza destes relacionamentos causa impacto no nível de custos incorridos e na quantidade de benefícios gerada, portanto, no desempenho da empresa.

Os benefícios desse tipo de relacionamento, argumenta Metcalf *et al.* (1992), são oferecimento de produtos mais competitivos, o aumento das receitas e a redução de custos. Além disso, conforme verificaram os autores, compradores e vendedores, em uma relação colaborativa, estão frequentemente mais dispostos a engajar em esforços conjuntos no sentido de achar soluções ótimas para um problema.

As relações de fornecimento foram comparadas entre montadoras japonesas e norte-americanas, demonstrando que, apesar de os investimentos em ativos específicos serem mais intensos no caso das cadeias de suprimento de empresas nipônicas, estas experimentavam custos de transação menores quando comparados aos de suas concorrentes norte-americanas (DYER, 1997).

Esse autor propôs um modelo de colaboração interfirmas, o qual sugere que o comprometimento das firmas em se comportarem cooperativamente aumenta à medida que as firmas aumentam os investimentos em ativos específicos. Sinalizando o comportamento futuro (sombra do futuro), aumentam a troca de informação e empregam mecanismos de controle (salvaguardas), baseados na confiança, para guiar as transações. Dessa forma, relacionamentos colaborativos conduzem à redução dos custos de transação.

Assim, alguns fatores explicariam esses resultados: a) Transações frequentes com um número reduzido de fornecedores levariam à redução dos custos e o risco de comportamentos oportunistas entre os envolvidos, já que quanto maiores os volumes das trocas e as expectativas de duração dos contratos, maior a rentabilidade e a relevância do negócio para ambas as partes; b) As economias de escala nas relações de suprimento levam as empresas a trabalhar com informações mais previsíveis sobre produtos e mercado, o que pode gerar um efeito sensível na redução dos custos dos contratos e; c) O compartilhamento de informações estratégicas e a melhoria da confiabilidade tornam menores as assimetrias de informação entre os agentes, o que pode levar a uma vantagem competitiva. Ao longo do relacionamento e com a amortização dos primeiros investimentos, o clima de confiança entre os envolvidos pode crescer, favorecendo a redução dos custos de transação enquanto aumenta as economias de escala e a aprendizagem entre as empresas.

Com base nas considerações de Dyer (1997), um arranjo organizacional baseado em relacionamentos colaborativos pode melhorar sua eficiência tanto pela redução dos custos de produção, quanto pela redução dos custos de transação. Essa estrutura, ao reduzir a incerteza e o comportamento oportunista dos agentes, contribui para que os custos de transação dessa estrutura de governança sejam menores em relação a outras formas alternativas.

A literatura a respeito dos relacionamentos colaborativos entre clientes e fornecedores dá ênfase aos processos de formação e manutenção do relacionamento, examinando diversos constructos como confiança, comprometimento, adaptação, interdependência, resolução de conflitos e nível de comunicação entre as firmas. Alguns dos trabalhos empíricos sobre esse tema, com os constructos utilizados e as principais conclusões estão resumidos no Quadro 1.

Quadro 1: Trabalhos empíricos sobre relacionamentos colaborativos

Autor(es), ano, título e fonte	Constructos e medida de desempenho	Principais Conclusões
Metcalf, Frear e Krishnan (1992) Buyer-seller relationship: an application of the IMP Interaction Model <i>European Journal of Marketing</i>	Trocas sociais e de informações (ou comunicação), importância dos produtos, cooperação, adaptação. Não avaliou desempenho. <u>Amostra</u> : 68 compradores e 48 vendedores do setor de peças para aeronaves comerciais	Troca de informações e trocas sociais levam à cooperação entre compradores e vendedores. A cooperação entre os envolvidos afeta o desejo dos envolvidos em fazer adaptações, que também é influenciada positivamente pela troca de informações.
Leonidou, Palihawadana e Theodosiou (2006) An integrated model of the behavioural dimensions of industrial buyer-seller relationships <i>European Journal of Marketing</i>	Distância, confiança, entendimento, dependência, comprometimento, comunicação, conflito, adaptação, cooperação, satisfação. Medida de desempenho: satisfação. <u>Amostra</u> : 122 produtores gregos de bens industriais e seus clientes	Alguns constructos, como confiança, comunicação e cooperação, desempenham um papel central no relacionamento entre clientes e fornecedores, enquanto outros, como a satisfação, são consequência do relacionamento.
Claro (2004) Managing business networks and buyer-supplier relationships <i>Tese de Doutorado</i>	Rede de negócios, ativos específicos, confiança, colaboração (ações articuladas e flexibilidade de ajustes). Medida de desempenho: lucratividade, taxa de crescimento. <u>Amostra</u> : 175 fornecedores e 67 clientes do setor holandês de flores	A informação (comunicação) encoraja a confiança, a flexibilidade, as ações em conjunto e os investimentos em ativos específicos (adaptação). Quanto maior a confiança entre os parceiros, maior a propensão em fazer adaptações. Relacionamentos colaborativos melhoram o desempenho das empresas.
Mohr e Spekman (1994) Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques <i>Strategic Management Journal</i>	Atributos da parceria (comprometimento, coordenação, interdependência e confiança) comunicação, técnicas de resolução de conflitos. Medida de desempenho: sucesso da parceria (satisfação e vendas) <u>Amostra</u> : 124 revendedores de computadores pessoais	A interdependência e as táticas de persuasão não são preditores de parcerias bem sucedidas. Já as características básicas de um relacionamento vertical bem sucedido são a confiança, o comprometimento, a coordenação, a comunicação e as técnicas de resolução de conflito.
Anderson e Narus (1990) A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships <i>Journal of Marketing</i>	Dependência, comunicação, resultados da parceria, confiança, cooperação, resolução de conflitos. Medida de desempenho: Satisfação. <u>Amostra</u> : 249 distribuidores atacadistas e 213 fabricantes e fornecedores desses atacadistas	Dependência e comunicação como importantes antecedentes da cooperação. Cooperação como antecedente da confiança.

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

### 3 O ARRANJO PRODUTIVO DE NOVA SERRANA

O arranjo produtivo de Nova Serrana é o maior do setor de calçados de Minas Gerais e um dos maiores do país. A cidade está localizada na região Centro-Oeste de Minas Gerais, às margens da BR 262, a 112 km de Belo Horizonte. De acordo com dados do IBGE (2008), o município tem 60.195 habitantes, sendo uma das cidades que mais cresce no estado de Minas Gerais. De acordo com trabalho realizado pelo SINDINOVA, juntamente com o Instituto Evaldo Lodi em setembro de 2005, a indústria de calçados de Nova Serrana gera 41 mil empregos diretos e indiretos (SINDINOVA, 2006).

De acordo com o SINDINOVA (2006) o sistema local de produção de calçados comporta entre 830 e 900 empresas, predominando as de micro e pequeno porte. Essas empresas produzem um total aproximado de 330 mil a 350 mil pares/dia. A quase totalidade

da produção é de tênis, mas há também considerável produção de chinelos e sandálias, fabricados, predominantemente, com material sintético. A principal matéria prima, resinas termoplásticas, é adquirida dos pólos petroquímicos de São Paulo, da Bahia e do Rio Grande do Sul. Alguns componentes mais simples são produzidos localmente, mas com matéria prima de fora da região. Este é o caso, por exemplo, de cadarços, etiquetas, palmilhas, caixas de papelão, componentes de borracha, etc. Mas a maior parte dos componentes, das matérias primas, das máquinas e dos equipamentos é fornecida por empresas que não são da região, estando os principais fornecedores localizados em outros pólos calçadistas, como os de Franca e Novo Hamburgo.

As fábricas de Nova Serrana basicamente trabalham com dois grupos de fornecedores. O primeiro é constituído pelos próprios fabricantes das matérias-primas, como os fabricantes de termoplásticos, os fabricantes de produtos sintéticos, como nylon, os curtidores de couro, os fabricantes de cola etc. O outro grupo é formado por revendas de componentes para calçados. Essas empresas funcionam como intermediários entre os fabricantes dos insumos mencionados anteriormente e a indústria calçadista, e tem como público principal as empresas menores. Tradicionalmente essas revendas possuem um importante papel no setor calçadista de Nova Serrana, já que durante muitos anos elas foram as únicas fornecedoras de insumos para o setor, pois os fabricantes de matéria-prima não forneciam direto para as indústrias calçadistas. No entanto, com o crescimento do pólo calçadista e, principalmente, das empresas localizadas ali, essa realidade vem mudando, já que os fornecedores passaram a atuar diretamente, através de representantes próprios sediados na cidade ou até mesmo com a instalação de fábricas na região.

No entanto, as indústrias calçadistas de Nova Serrana estão em uma posição desconfortável em termos de poder na cadeia produtiva, já que as mesmas compram de empresas normalmente maiores, tais como multinacionais do setor petroquímico, e vendem para empresas também maiores, como algumas multinacionais do setor de varejo.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa foi considerada de natureza exploratória do tipo qualitativo. Para a coleta dos dados, optou-se pela entrevista em profundidade. As entrevistas foram conduzidas apoiadas em um roteiro desenvolvido especificamente para esse fim, com base na revisão da literatura sobre relacionamentos colaborativos entre fornecedores e clientes e a teoria dos custos de transação. A primeira parte do roteiro tratou de questões referentes às características da empresa, como tempo de mercado, número de funcionários, volume de produção, principais produtos, principais fornecedores etc.

A segunda parte do roteiro abordou o processo de escolha dos fornecedores e a manutenção do relacionamento com esses, tendo como foco a estrutura de governança adotada pelos fabricantes de calçados, assim como as variáveis da teoria dos custos de transação, ou seja, especificidade de ativos, frequência de compras e contatos, incerteza ambiental, oportunismo e poder dos envolvidos, assim como as salvaguardas utilizadas para reduzir o oportunismo, como os tipos de contratos utilizados, a confiança entre os envolvidos, a reputação dos mesmos etc.

O trabalho teve como unidade de análise os relacionamentos interorganizacionais, tendo como sujeito da pesquisa os proprietários das empresas clientes ou pessoas que ocupavam cargos voltados ao relacionamento com os fornecedores. A amostra de empresas foi escolhida por conveniência e acessibilidade.

Os primeiros contatos com os entrevistados foram feitos por telefone pelo próprio pesquisador, através de conhecimento prévio ou indicação de terceiros, sendo que posteriormente foram agendadas as entrevistas. As entrevistas duraram em média uma hora e foram realizadas nos meses de julho e novembro de 2007. Essa diferença no período de coleta



se deveu ao fato de que, após as primeiras quatro entrevistas, as mesmas passaram por uma primeira análise, procurando aperfeiçoar o roteiro de entrevistas, sendo que não ocorreram alterações significativas no instrumento de coleta. Todas as entrevistas foram previamente agendadas e aconteceram nas próprias fábricas, em horário definido pelos entrevistados. Para não perder detalhes e obter confiabilidade dos dados coletados, todas as entrevistas foram gravadas em fitas de áudio, com o consentimento prévio dos entrevistados.

Após as entrevistas, elas foram transcritas e tratadas pela técnica da análise de conteúdo, onde se procurou compreender o conteúdo efetivo da fala dos entrevistados sobre o objeto do estudo. A análise de conteúdo seguiu um conjunto de etapas (classificação de conceitos, codificação e categorização) e, então, realizadas as inferências a partir das informações obtidas.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Foram realizadas quatorze entrevistas, sendo uma por empresa. Todas elas estavam localizadas na cidade de Nova Serrana, sendo que nenhuma delas possuía administração profissional, ou seja, todas elas eram administradas pelos próprios sócios. Entre os quatorze entrevistados, treze eram proprietários das empresas produtoras de calçados e atuavam como gestores das mesmas, enquanto um era gestor de compras.

Das quatorze empresas pesquisadas, doze tinham como principal produto fabricado o tênis juvenil e adulto. Outra também tinha como produto principal o tênis, mas trabalhando com a linha bebê. Já outra trabalhava com sandálias e chinelos. De certa forma isso espelha a realidade das empresas de Nova Serrana, que a cidade é conhecida como a capital nacional dos calçados esportivos. Todas elas tinham o mercado interno como foco, sendo que os estados do sudeste foram apontados como os principais mercados.

Exceto uma empresa, que está no mercado há três anos, as demais atuam há cinco anos ou mais, sendo que a média de atuação de mercado das mesmas ficou em dezesseis anos, destacando a mais antiga, que está no mercado há trinta e oito anos. Quanto ao porte das empresas, usando os critérios do SEBRAE, uma das empresas selecionadas pode ser considerada micro-empresa (até 19 funcionários), seis eram de pequeno porte (entre 20 e 99 funcionários), seis eram de porte médio (entre 100 e 499 funcionários) e uma pode ser considerada grande (acima de 500 funcionários). A menor empresa possuía quinze funcionários e a maior, setecentos, sendo que a média foi de cento e cinquenta funcionários por empresa. Quanto à produção, a de menor volume produzia cento e cinquenta pares/dia, enquanto a maior produzia seis mil pares, sendo que, na média as empresas pesquisadas produziam dois mil pares/dia.

Após a categorização dos dados e uma análise inicial, constatou uma similaridade entre os tipos de relacionamento, de acordo com o porte das empresas. Dessa forma, optou-se por apresentar os resultados de acordo com o tamanho das empresas pesquisadas. Acrescenta-se ainda, que para um melhor entendimento das análises dos dados, o porte das empresas da amostra foi subdividido nas duas variáveis do estudo: estrutura de governança e custos de transação.

### 5.1 Empresas de pequeno porte

#### *a) Com relação ao relacionamento colaborativo como mecanismo de governança*

Quando questionados sobre o que era levado em consideração ao escolher um fornecedor, os entrevistados salientaram muito as características operacionais, como qualidade do produto, prazo de entrega e condições de pagamento. Entretanto, essas características operacionais podem ser consideradas apenas “qualificadoras” dos fornecedores para o início da relação.

Quanto à manutenção do relacionamento, percebeu-se que as empresas menores ainda mantêm seu foco apenas em questões meramente “qualificadoras”, como preço e prazo de entrega, não tendo nenhuma fidelidade aos fornecedores. Esses fabricantes pareciam não considerar ou não conhecer outros benefícios que se obtêm ao manter um relacionamento mais próximo com fornecedores, que serão tratados a seguir. Com isso, essas relações se configuram como meramente de mercado, não espelhando nenhuma proximidade entre clientes e fornecedores.

Os entrevistados salientaram que a assimetria de poder entre os fornecedores e os fabricantes de calçados é um obstáculo para o desenvolvimento de relacionamentos mais próximos, já que os fornecedores muitas vezes têm outros setores como prioridade. Como não há uma interdependência entre as empresas, e sim uma dependência apenas da empresa cliente para com o fornecedor, as empresas menores ficam apreensivas quanto ao oportunismo por parte dos fornecedores, no sentido em que, quando surgirem oportunidades de negócios melhores, esses irão abandonar seus clientes ou tentar obter vantagens dessa situação.

O setor calçadista é caracterizado por complexidade e incerteza, já que está relacionado à moda, no qual os produtos têm um ciclo de vida bastante curto. Além disso, uma única coleção pode significar tanto um crescimento significativo por parte das empresas que conseguiram ter sucesso com seus lançamentos, como uma queda significativa das vendas ou até mesmo a falência da empresa, quando os lançamentos não encontram aceitação no mercado. Portanto, a questão do desenvolvimento de novos produtos é fundamental para o setor.

No entanto, os fabricantes pesquisados têm dificuldades em investir em pesquisa e desenvolvimento, já que as empresas pesquisadas são basicamente seguidoras das empresas líderes em termos de desenvolvimento de produtos, elas acabam obtendo benefícios dos fornecedores com relação às informações de mercado. As empresas fornecedoras, por serem maiores, algumas com atuação em outros países, conseguem acompanhar melhor as tendências da moda mundial ou mesmo porque fornecem para empresas líderes de mercado, que exigem desses fornecedores materiais mais avançados. Com isso, os fabricantes de calçados se tornam, de certa forma, dependentes desses fornecedores para o desenvolvimento de novos produtos. No entanto, as empresas menores, ao manterem relacionamentos de mercado com seus fornecedores, acabam não obtendo benefícios desses relacionamentos no que tange ao desenvolvimento de novos produtos. Como não há proximidade nem frequência de contatos entre os envolvidos, é baixa a troca de informações tanto de mercado como de ordem técnica, o que prejudica seu processo de desenvolvimento de novos produtos.

*b) Com relação aos custos de transação*

Com essa estrutura de governança, a frequência da relação é menor, o que prejudica o desenvolvimento de relacionamentos mais estreitos. Assim, as empresas acabam incorrendo em custos de transação *ex-ante* maiores, na medida em que, quando precisar de um determinado material, essas terão que recorrer a busca de informações no mercado, além de estar mais sujeitas a ações de oportunismo por parte das empresas fornecedoras, já que não há, por parte das empresas clientes uma postura mais colaborativa. Além disso, como não são prioridade para os grandes fornecedores, as empresas menores são abandonadas por esses quando surgem demandas em setores mais lucrativos. Dessa forma, surgem também os custos de transação em procurarem novos fornecedores e adaptarem seus processos produtivos a esses fornecedores. Custos *ex-post* quanto aos desvios em relação ao que foi estabelecido via acordo também foram mencionados. Alguns entrevistados destacaram ações oportunistas dos fornecedores ao longo da relação, como a emissão de faturas de cobranças com valores distintos dos negociados ou materiais entregues em quantidades diferentes do acordado, o que acaba gerando custos de monitoramento para as empresas clientes.

Os custos *ex-post* também são maiores na resolução de problemas como atraso nas entregas ou material fornecido fora das especificações. Como as relações geralmente não se prolongam ao longo do tempo e a confiança entre os envolvidos é baixa, as chances de oportunismo são maiores, o que aumenta os custos de coordenação e garantia de efetividade do acordo firmado entre as organizações. Em situações onde a matéria-prima fornecida gerava problemas no produto final da empresa fabricante de calçados, tornava-se complicado atribuir a culpa a um dos fornecedores, pois, como não havia fidelidade, eles normalmente não assumiam passivamente os prejuízos, o que levava as empresas clientes a recorrer a outras instâncias para fazer cumprir o que foi acordado.

Constatou-se também que essas empresas acabam incorrendo em custos de transação maiores na medida em que as empresas fazem investimentos para trabalhar com um determinado produto, mas ficam temerosos de ser abandonados pelos fornecedores. A razão disso era que, por serem maiores e darem maior importância a outros clientes, acabavam deixando os pequenos fabricantes sem a matéria-prima que eles precisariam, ou ainda cobrando valores mais altos, devido aos investimentos em ativos específicos feitos pelos pequenos fabricantes.

As empresas menores acabam incorrendo também em custos maiores de desenvolvimento de novos produtos, por não obterem informações do mercado por parte dos fornecedores, assim como pelas dificuldades em conseguir produtos adaptados. As empresas que mantinham uma relação mais de mercado acabavam não obtendo vantagens desses relacionamentos, já que não eram todos os fornecedores dispostos a essas adaptações. Geralmente os fornecedores exigiam, como contrapartida, um volume inicial grande, que arcasse com os custos incorridos pelos mesmos. Como o volume de compra das empresas menores é baixo, elas acabam tendo dificuldades em obter esses benefícios. Embora as revendas também consigam fornecer produtos adaptados de acordo com especificações das empresas clientes, através de negociações com os fabricantes de matéria prima, elas têm a tendência a oferecer produtos que já possuem em estoques. Dessa forma, as empresas acabam tendo acesso apenas a produtos que todas as outras empresas conseguem comprar, o que compromete o desenvolvimento de novos produtos.

## 5.2 Empresas de médio e grande porte

### *a) Com relação ao relacionamento colaborativo como mecanismo de governança*

Quanto ao processo de escolha de fornecedores, as empresas de médio e grande porte vão além das questões “qualificadoras”, apesar de também se atentarem a isso. Elas levam em consideração outros atributos, mais “abstratos”, como reputação das empresas, confiança no representante e/ou nos funcionários da empresa fornecedora (baseado em experiências anteriores ou de informações de terceiros), além da capacidade do fornecedor em desenvolver produtos específicos para a necessidade da empresa cliente.

Para a manutenção do relacionamento, as empresas de médio e grande porte salientaram como pressupostos importantes para o relacionamento aspectos intervenientes como a confiança, o comprometimento, a comunicação, a facilidade na resolução de problemas, o apoio no desenvolvimento de novos produtos e a adaptação de produtos e processos.

Quanto à assimetria de poder, as empresas de médio porte, apesar de terem noção dessa assimetria, se consideram importantes para os fornecedores, o que, para elas, ajuda a desenvolver relacionamentos mais próximos e colaborativos. Para os entrevistados, à medida que as empresas fabricantes de calçados crescem e, conseqüentemente, o arranjo produtivo, aumenta também o interesse dos fornecedores em continuarem a fornecer para seus clientes.

As empresas de médio e grande porte destacaram a importância de se manterem relacionamentos de longo prazo com um grupo restrito de fornecedores. Segundo os

pesquisados são comuns as relações com fornecedores que ultrapassam dez anos de duração. Dessa forma, ao longo do tempo os envolvidos adaptam melhor suas atividades com as do parceiro, o que evita problemas de materiais fora das especificações, atraso na entrega de produtos, incompatibilidade dos processos produtivos etc, e favorece a troca de informações, o fornecimento de produtos adaptados às especificações da empresa cliente e o comprometimento dos envolvidos.

Verificou-se ainda que esses relacionamentos mais colaborativos eram caracterizados pela confiança entre os envolvidos. De acordo com os entrevistados, praticamente não existiam contratos formais entre as fábricas e os fornecedores. Muitas vezes os pedidos são feitos verbalmente com o representante, por telefone ou por pedido de compra, sem, no entanto, envolver cláusulas contratuais. Os entrevistados salientaram o contato freqüente e o conhecimento prévio dos representantes dos fornecedores para que isso ocorresse. Esse fato sinaliza a confiança entre os envolvidos, ao mesmo tempo em que corrobora os pressupostos de Williamson (1985) nos quais, nas formas híbridas, tende a prevalecer contratos informais, mais flexíveis.

Percebe-se que a comunicação entre os envolvidos aumenta a medida que o relacionamento se torna mais próximo e colaborativo. Essa comunicação envolve tanto informações técnicas, como da programação de produção e informações de mercado, o que traz ganhos para ambos, já que com isso há também uma melhor programação nas entregas de mercadorias. Essa comunicação ajuda também na resolução de problemas como atraso na entrega ou produtos entregue fora da especificação.

Outra questão salientada pelos pesquisados diz respeito ao desenvolvimento de produtos específicos por parte dos fornecedores. É comum os fabricantes de calçados solicitarem um determinado produto que não está em produção. Geralmente são mudanças simples nos produtos já fornecidos, como cores específicas ou produtos com espessura e/ou gramatura diferente. Essas adaptações ajudam as empresas fabricantes a desenvolverem produtos diferenciados e foi mencionada pelos entrevistados como um benefício importante, que favorece a manutenção do relacionamento. Os entrevistados consideram isso um sinal de comprometimento do fornecedor para com a relação.

*b) Com relação aos custos de transação*

Como a tendência das empresas de médio e grande porte é desenvolverem relações de longo prazo, elas acabam incorrendo em menores custos *ex-ante* de coleta de informações sobre os fornecedores, redação de contratos, negociações e salvaguardas. Embora em praticamente todos os produtos existam vários fornecedores, há uma certa dependência das empresas clientes para com seus fornecedores quanto ao processo produtivo. Isso acontece porque, com o tempo, há um ajuste do processo produtivo para um determinado fornecedor. Assim, mudanças de fornecedor poderiam trazer mudanças nas rotinas de máquinas e empregados, além de alterações no produto final que podem não ser positivas. Dessa forma, tendo se adequado a um determinado fornecedor para uma linha de produtos, há uma tendência a permanecer com esse fornecedor.

Embora esse ajuste possa ser considerado uma especificidade de ativos, o que poderia gerar ações oportunistas por parte dos fornecedores, os entrevistados salientaram que isso traz ganhos para a empresa. Para os gestores pesquisados, como há interesse por parte dos fornecedores em manter o fornecimento, isso reduz os riscos de oportunismo. Esses resultados, embora pareçam divergir do estabelecido pela teoria dos custos de transação, são corroborados pelo trabalho de Dyer (1997).

Outro benefício obtido pelas empresas clientes através de relacionamentos mais colaborativos são as orientações técnicas passadas pelos fornecedores. Essas orientações são repassadas por técnicos que orientam os fabricantes no processo de produção, desde a forma

correta de se utilizar os produtos até os meios de economizar os produtos e ter melhor rendimento, o que reduz os custos do fabricante de calçados. Essas orientações acontecem freqüentemente através de visitas nas próprias fábricas, além de seminários promovidos especificamente para isso na cidade e encontros em feiras, onde também acontece a troca de informações. A comunicação entre os envolvidos também contribui para a redução dos custos de desenvolvimento de produtos por parte dos fabricantes de calçados. Como esses se valem das informações de mercado repassadas pelos fornecedores, acabam incorrendo em custos menores de obtenção de informações através de outras fontes.

A troca de informações a respeito do prazo de entrega de mercadorias favorece também uma melhor programação do processo produtivo, o que reduz os custos *ex-post* de coordenação. Assim, a troca de informações entre os parceiros reduz o potencial de oportunismo, reduzindo, assim, os custos de transação.

A ausência de contratos rígidos permite uma maior flexibilidade na relação. Assim, como o setor é caracterizado por incertezas, esse aspecto acaba favorecendo a redução de custos de renegociação de contrato, quando os produtos e/ou as demandas do mercado se alteram ao longo do tempo. Isso permite uma maior adaptação dos envolvidos às contingências do ambiente. Assim, os custos de transação são baixos já que, nesses relacionamentos, a maior parte das ações de caráter mútuo são induzidas e consensuais.

A resolução de problemas também foi destacada pelos pesquisados. Em caso de não cumprimento do que foi acordado anteriormente por parte dos fornecedores, esses geralmente assumiam os prejuízos decorrentes dessa falha, o que reduzia os custos *ex-post* associados aos desvios em relação ao que foi estabelecido. Para os entrevistados, essa postura era reforçada pelo fato das empresas clientes estarem próximas geograficamente, o que favorecia o vínculo social entre os agentes, criando salvaguardas informais, como a reputação das firmas. Como boa parte dos empresários se conhece ou possuem conhecidos em comum, a troca de informações a respeito dos fornecedores e/ou dos representantes é bastante freqüente. Dessa forma, os prejuízos morais que os fornecedores poderiam incorrer em caso de oportunismo são grandes. Assim, quando defeitos nos produtos finais são gerados pelos insumos dos fornecedores, esses arcam com todos os custos incorridos pelo fabricante de calçados.

Uma síntese das relações encontradas está no Quadro 2. Embora não se pretenda, com essa síntese, contemplar todos os relacionamentos, com o risco de reduzir algo que é complexo, o quadro contribui para o melhor entendimento do que foi observado na pesquisa.

Quadro 2: Resumo das relações entre empresa cliente e fornecedores

Aspectos Analisados	Tamanho das empresas clientes	
	Pequenas	Médias e grandes
Características do relacionamento	Estrutura de governança: Mercado	Estrutura de governança: Híbrida, com relações mais colaborativas
	Principais fornecedores: Revendas	Principais fornecedores: Diretos
	Assimetria de poder. Baixa fidelidade ao fornecedor. Baixa especificidade de ativos. Oportunismo. Baixa interdependência entre os envolvidos. Relação baseada em características qualificadoras do fornecedor (preço, prazo de entrega, condições de pagamento, qualidade dos produtos).	Baixa percepção de assimetria de poder. Relações de longo prazo, com alta fidelidade ao fornecedor. Alta especificidade de ativos. Alta dependência do cliente para com o fornecedor. Dependência moderada do fornecedor para o cliente. Relação que considera as características qualificadoras, mas baseada em variáveis colaborativas do relacionamento, como reputação do fornecedor, confiança no representante e/ou no fornecedor, capacidade de oferecer produtos adaptados, apoio no desenvolvimento de novos produtos, grande troca de informações, flexibilidade nos prazos de entrega e de pagamento, facilidade na resolução de problemas.
Impacto nos custos de transação	Aumento dos custos de transação, pela exigência de um maior monitoramento do fornecedor, assim como para a obtenção de informações dos fornecedores e resolução de problemas que surgem ao longo da relação.	Redução dos custos <i>ex-ante</i> de obtenção de informações, redação e negociação de contratos. Redução dos custos <i>ex-post</i> de coordenação das atividades e resolução de problemas. Redução de oportunismo e custos através da troca intensa de informações. Redução dos custos de desenvolvimento de novos produtos.

Fonte: Os autores do artigo

## 5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PROSSEGUIMENTO

Este estudo teve como objetivo verificar se o relacionamento colaborativo entre fornecedores e fabricantes de calçados do arranjo produtivo de Nova Serrana (MG) conduz à redução dos custos de transação. Constatou-se que as empresas que se baseiam em um relacionamento mais colaborativo com seus fornecedores acabam reduzindo tanto os custos *ex-ante* de obtenção de informações, redação e negociação de contratos, por concentrar suas compras em um grupo restrito de fornecedores, como os custos *ex-post* de coordenação das atividades e resolução de problemas, assim como os custos de desenvolvimento de novos produtos, já que esses relacionamentos são baseados em confiança e comprometimento mútuo, onde a troca de informações é grande e freqüente, o que acaba reduzindo o risco de oportunismo.

Atributos como comunicação, adaptação, comprometimento, facilidade na resolução de problemas e confiança surgiram como importantes para o relacionamento colaborativo entre empresas fabricantes de calçados e seus fornecedores. Verificou-se também que a confiança existente entre as empresas é, às vezes, fundamentada na confiança interpessoal dos membros das empresas, principalmente dos representantes das empresas fornecedoras. Essa confiança é desenvolvida ao longo do tempo, em função do próprio relacionamento entre as empresas. Com isso, no entanto, alterações no quadro de pessoal envolvido poderão afetar o desenvolvimento do relacionamento.

Através do estudo, constatou-se que as empresas menores, por adotarem um relacionamento mais distante com seus fornecedores, acabam incorrendo em custos maiores, tanto de transação como de desenvolvimento de novos produtos. Já empresas que procuram desenvolver relacionamentos mais colaborativos com seus fornecedores obtêm diversos benefícios dessa relação, como facilidade na resolução de problemas, troca mais intensa de informações, apoio no desenvolvimento de novos produtos, fornecimento de matéria-prima adaptada, dentre outros.

Não obstante, é fato que as empresas maiores conseguem ter acesso direto aos principais fornecedores, com melhores condições de compra, o que pode levar a desempenhos melhores. No entanto, surge um questionamento básico a respeito de causa e consequência dessa trajetória, ou seja, as empresas são grandes por terem, anteriormente, desenvolvido um relacionamento colaborativo com os fornecedores ou elas só conseguem ter um relacionamento assim quando são grandes? Essa questão foi tratada junto aos entrevistados e a maioria considerou a primeira alternativa mais viável, ou seja, graças ao relacionamento mais próximo com os fornecedores (e os respondentes efetivamente apontaram esse relacionamento como preponderante para melhores desempenhos) elas conseguiram crescer no mercado. Essa questão pode ser corroborada pela idade das empresas. A menor empresa, que demonstrou mais claramente uma relação de mercado com seus fornecedores, está há dezessete anos no mercado. Já outras duas empresas de médio porte, que enfatizaram muito a importância de um relacionamento mais próximo e colaborativo com os fornecedores, está há onze anos no mercado uma e a outra há quatorze anos.

Embora diversos outros fatores possam influenciar nas trajetórias das empresas, e que esses achados são ainda iniciais, eles podem sinalizar que a forma de relacionamento entre as indústrias de calçados e seus fornecedores influenciam no desempenho das mesmas.

No entanto, cabe destacar também que alguns proprietários de fábricas de calçados, basicamente empresas de pequeno porte, mencionaram que, apesar de terem interesse, não conseguem ter um relacionamento mais próximo com seus fornecedores, por esses concentrarem as atenções nas empresas maiores, não sobrando outra alternativa para eles a não ser adquirir as matérias-primas necessárias junto aos intermediários locais. Ao mesmo tempo, para as firmas menores, pode também ser uma estratégia arriscada concentrar suas compras em determinados fornecedores, pois podem se expor ao risco de oportunismo por parte de seus parceiros maiores.

O que se percebe pelos resultados aqui demonstrados é que, mesmo em um setor caracterizado por empresas de pequeno e médio porte, a prática de relacionamentos colaborativos tem se tornado mais comum. Essa pode ser uma importante alternativa para o aumento da competitividade do setor como um todo, de forma a enfrentar a concorrência internacional em melhores condições. Entretanto, um aprofundamento nessa questão parece pertinente, de forma a constatar, através de um estudo mais amplo, a relação entre modo de governança e desempenho das empresas fabricantes de calçados. Uma sugestão seria o desenvolvimento de um estudo quantitativo, com uma amostra maior, afim de se obter dados suficientes para uma melhor comparação entre as empresas.

## REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Resenha Estatística 2007. Disponível em < <http://www.abicalcados.com.br> > .
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A Model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 42-58, 1990.
- BOUVIER-PATRON, P. Les formes d'organisation des entreprises: limites de l'approche transactionnelle et genèse de l'inter-organisation. **Revue Économie Appliquée**. n.4, 1993.
- BRONZO, M. Relacionamentos Colaborativos em Redes de Suprimentos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, Edição Especial Minas Gerais, p. 61-73, 2004.
- CANNON, J. P.; PERREAULT, W. D. Buyer-seller relationships in business markets. **Journal of Marketing Research**, v. 36, p. 439-460, 1999.
- CHEN, I. J; PAULRAJ, A.; LADO, A. A. Strategic Purchasing, Supply Management and Firm Performance. USA: **Journal of Operations Management**. v. 22, p. 505 – 523, 2004.
- CLARO, D. P. **Managing business network and buyer-supplier relationship**: How information obtained from the business network affects trust, transaction specific investments,

- collaboration and performance in the Dutch Potted Plant and Flower Industry. Tese de Doutorado, Wageningen University and Research Centre, 2004.
- CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O. Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 68-79, Out./Dez. 2004.
- CORRÊA, A. R. O Complexo Coureiro-Calçadista Brasileiro. **BNDES Setorial**, nº 14, p. 65-92, Set. 2001.
- DYER, J. H. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 271-291, 1996.
- DYER, J. H. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, v. 18, p.535-556, 1997.
- FERRAZ, J.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.
- FIEMG - Federação das Indústrias de Minas Gerais. **Análise do Arranjo Produtivo Calçadista de Nova Serrana**, 2004.
- FORD D.; GADDE L-E.; HÅKANSSON H.; SNEHOTA I. **Managing Business Relationships**. 2. ed. Chichester: John Wiley and Sons, 2003.
- FORD, D. The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. **European Journal of Marketing**, v. 14, n. 5 / 6, 1980.
- GIMENEZ, C.; VENTURA, E. Logistics-production, logistics-marketing and external integration: their impact on performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 1, 2005.
- GRASSI, R. A. Williamson e “formas híbridas”: uma proposta de redefinição do debate. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 12, n. 1, p. 43-64, jan./jun. 2003.
- HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing Relationships in Business Networks**, London: Routledge, 1995.
- LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of governance exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, n. 37, p. 76-102, 1992.
- LEONIDOU, L. C.; PALIHAWADANA, D.; THEODOSIOU, M. An integrated model of the behavioural dimensions of industrial buyer-seller relationships. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 1/2, p. 145-173, 2006.
- MÉNARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, p. 345–376, 2004.
- METCALF, L. E.; FREAR, C. R.; KRISHNAN, R. Buyer-Seller Relationships: An Application of the IMP Interaction Model. **European Journal of Marketing**, 26, 2, 1992.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success. **Strategic Management Journal**, n. 15, v. 2, p. 135-152, 1994.
- RICHARDSON, G. B. The Organization of Industry. **Economic Journal**, set/out, p. 883-896, 1972.
- SINDINOVA - **Sindicato da Indústria do Calçado de Nova Serrana**. Disponível em <<http://www.sindinova.com.br>>. Acesso em 10/12/2006.
- VIEIRA, J. G. V. **Avaliação do estado de colaboração logística entre indústria de bens de consumo e redes de varejo supermercadista**. Tese de doutorado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.
- WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *In: Mechanisms of governance*. Oxford University Press, 1996.
- ZAWISLAK, P. A.; RUFFONI, J. **Sistema Local de Inovação e Produção: uma alternativa para o desenvolvimento tecnológico de setores tradicionais**. Anais do ENANPAD 2001.